

Diagnóstico da Destreza Digital do MP Brasileiro

**Comissão de Planejamento Estratégico
Estratégia Nacional do MP Digital**

**Metodologia utilizada para
avaliação, pontuação e classificação
de cada unidade ministerial**



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	DEFINIÇÕES	3
3.	PONTUAÇÃO	4
4.	ESCALA DIGITAL.....	8
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
6.	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	13

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital pode ser definida como o processo de mudança organizacional que envolve o uso de tecnologias digitais para possibilitar novas formas de criação de valor, interação com os clientes, operação dos processos e gestão dos recursos. Para sua efetivação, requer visão estratégica, cultura de inovação, liderança transformadora e capacidade de adaptação contínua às mudanças tecnológicas e de mercado [1].

Com esse propósito, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) instituiu a Estratégia Nacional do Ministério Público Digital (MP Digital), mediante [Resolução nº 257, de 14 de março de 2023](#). O MP Digital integra a estrutura da Comissão de Planejamento Estratégico – CPE (art. 3º) e visa estabelecer eixos de atuação do CNMP que possam contribuir para fomentar a inovação digital em todo o Ministério Público, tendo como diretrizes fortalecer a identidade nacional; zelar pela autonomia institucional das unidades e ramos; promover a atuação orientada por dados; e fomentar a atuação integrada e colaborativa.

Por ocasião da 17ª Sessão Ordinária de 2023, realizada em 14 de novembro, o Plenário do CNMP aprovou a Proposta de Resolução que institui a Política Nacional do Ministério Público Digital – MP Digital ([Resolução CNMP nº 276, de 28 de novembro de 2023](#)), criando os instrumentos e ferramentas para a concretização do MP Digital.

Em conjunto com a instituição da Política, com o intuito de evidenciar os pontos que merecem a atuação na jornada de transformação digital do Ministério Público brasileiro, a CPE, sob a égide do MP Digital, conduziu uma pesquisa empírica junto aos ramos e unidades ministeriais, para analisar a destreza digital no Ministério Público brasileiro.

O conceito de destreza digital refere-se à capacidade de uma organização em combinar a abertura ao novo e à disposição para inovar com a efetiva implementação e governança de iniciativas digitais. Fundamenta-se em dois pilares principais: mentalidade digital e maturidade digital.

A mentalidade digital é a disposição e atitude em relação à adoção e valorização de tecnologias digitais e inovação contínua. Caracteriza-se pela abertura ao novo, adaptabilidade, pensamento crítico e colaboração. Já a maturidade digital leva em conta o nível de integração e otimização das tecnologias digitais nos processos e estratégias organizacionais. Inclui a definição de processos claros, avaliação de impacto e governança digital robusta.

Para a elaboração do diagnóstico e análise dos resultados, adotou-se amplamente a literatura nacional e internacional sobre o tema. Destacam-se dois trabalhos, o de Rossmann [2] e o de Salume, Barbosa, Pinto e Sousa [3]. O primeiro fez uma compilação abrangente de vários estudos para desenvolver um modelo de avaliação da maturidade digital, baseado em oito áreas essenciais: estratégia, liderança, mercado, operações, recursos humanos, cultura organizacional, governança e tecnologia. O segundo trabalho aplicou o modelo de Rossmann [2] em uma pesquisa empírica no setor de varejo do Brasil para indicar quais elementos ou dimensões estão ligados à maturidade digital.

Buscou-se, portanto, entender como as diferentes dimensões da maturidade digital estão sendo tratadas pelos ramos e unidades ministeriais e quais soluções podem ser adotadas pelo MP Digital para acelerar o processo de transformação digital no Ministério Público.

2. DEFINIÇÕES

Para fins deste diagnóstico, consideram-se as seguintes definições:

DIMENSÃO: é o termo que descreve cada uma das oito categorias que estruturam o Diagnóstico da Destreza Digital. Cada dimensão conta com um número variável de questões.

QUESTÃO: é o termo que subdivide cada dimensão e pode ser do tipo “sim” ou “não”, múltipla escolha ou numérica. As respostas precisam ser comprovadas por meio de artefatos que evidenciem o cumprimento da opção escolhida (para as respostas diferente de “não” ou quando a resposta não for numérica).

ITEM: é o termo que descreve cada uma das diversas opções dentro de cada questão da DDD e o número de itens em cada questão é variável.

3. PONTUAÇÃO

Pontuações mais altas indicam maior maturidade.

1. As dimensões “Estratégia Digital”, “Operações” e “Tecnologia” serão pontuadas¹ em uma escala de 0 a 200 e as demais dimensões, de 0 a 100;
2. Cada questão tem um peso dentro da dimensão;
3. Cada item contribui para a pontuação de uma dimensão;
4. A pontuação total de todas as dimensões é de **1100** pontos.

3.1. Dimensão Estratégia Digital – DED

Para esta dimensão, o questionário consiste em quatro questões, DDE1 a DED4, com itens “sim” e “não”. Cada questão vale 50, onde Sim = 50 e Não = 0.

Simulação com MPXY:

DED1 = 50; DED2 = 50; DED3 = 50 e DED4 = 50

Total = 200

3.2. Dimensão Serviços ao Cidadão – DSC

Para esta dimensão, o questionário consiste em três questões, DSC1 a DSC3. A questão 1 com oito itens que correspondem a “sim”, quando selecionado pelo respondente, e “não”, quando não é selecionado; as questões DSC2 e DSC3 com 2 itens “sim” e “não”, cada uma. Aqui, Sim = 10 e Não = 0.

¹ No estudo apresentado por Salume, Barbosa, Pinto e Sousa [3], os autores mostram que essas três dimensões são as que mais impactam positivamente no resultado da maturidade digital. Por esse motivo, optou-se por dar um maior peso a essas dimensões para computar o grau da Destreza Digital.

Simulação com MPXY:

DSC1It1 = 10; DSC1It2 = 10; DSC1It3 = 10; DSC1It4 = 10; DSC1It5 = 10; DSC1It6 = 10; DSC1It7 = 10;
DSC1It8 = 10

DSC2 = 10

DSC3 = 10

Total = 100

3.3. Dimensão Pessoas – DPE

Para esta dimensão, o questionário consiste em seis questões, DPE1 a DPE6, com itens “sim”, “não” e itens numéricos. Cada questão vale 16,66. Nas questões DPE1 e DPE2, são 4 itens numéricos e cada item varia numa escala entre 0 e 4,165, sendo 0 para quem responde 0; 2 para quem responde 1 e 4,165 para quem responde 2 ou mais. Já nas questões de DPE3 a DPE6, Sim = 16,66 e Não = 0.

Simulação com MPXY:

DPE1It1 = 4,165; DPE1It2 = 0; DPE1It3 = 4,165; DPE1It4 = 4,165

DPE2It1 = 4,165; DPE2It2 = 4,165; DPE2It3 = 4,165; DPE2It4 = 0

DPE3 = 0

DPE4 = 16,66

DPE5 = 0

DPE6 = 16,66

Total = 58,31

3.4. Dimensão Governança – DGO

Para esta dimensão, o questionário consiste em quatro questões, DGO1 a DGO4, com itens de múltipla escolha e itens “sim” e “não”. Cada questão vale 25. Nas questões DGO 1 e 2, Sim = 25 e Não = 0. Na questão DGO 3, os 3 primeiros itens correspondem a “sim” e o último item corresponde a “não”, onde Sim vale 8,33 e Não vale 0. Já na questão DGO 4, os 2 primeiros itens correspondem a “sim” e o último item corresponde a “não”, onde Sim vale 12,5 e Não vale 0.

Simulação com MPXY:

DGO1 = 25

DGO2 = 0

DGO3It1 = 0; DGO3It2 = 8,33; DGO3It3 = 8,33; DGO3It4 = 0

DGO4It1 = 0; DGO4It2 = 12,5; DGO4It3 = 0

Total = 54,16

3.5. Dimensão Liderança – DLI

Para esta dimensão, o questionário consiste em cinco questões com itens de múltipla escolha e itens “sim” e “não”. Cada questão vale 20. Nas questões DLI 1 e 2, Sim = 20 e Não = 0. Na questão DLI 3 e 4, o primeiro item vale 0, o segundo vale 10 e o terceiro vale 20. A questão DLI 5 possui 6 itens; os 5 primeiros itens correspondem a “sim” e o item 6 corresponde a “não”. Sim = 4 e Não = 0.

Simulação com MPXY:

DLI1 = 20

DLI2 = 20

DLI3It1 = 0; DLI3It2 = 10; DLI3It3 = 0

DLI4It1 = 0; DLI4It2 = 10; DLI4It3 = 0

DLI5It1 = 4; DLI5It2 = 0; DLI5It3 = 4; DLI5It4 = 0; DLI5It5 = 4; DLI5It6 = 0

Total = 72

3.6. Dimensão Operações – DPO

Para esta dimensão, o questionário consiste em 1 questão de múltipla escolha e 12 questões com itens numéricos. Diferente das outras dimensões, algumas das questões realizadas aqui servem para calcular outros dados e, portanto, não serão utilizadas para contabilizar a pontuação da destreza. Exemplo: O dado coletado na DOP 2 dividido pelo dado da DOP 4 resulta na porcentagem do total de servidores efetivos de TI em relação ao total geral de usuários na unidade. Dessa forma, o que importa pontuar é o resultado dessa relação e não a DOP 2 e a DOP 4. Isso ocorrerá para todas as questões, exceto para a DOP1.

Para o cálculo da pontuação, foram consideradas 5 questões, cada uma valendo de 0 a 40, assim distribuídos: Q1 = DOP1, Q2 = DOP3/DOP4, Q3 = DOP8/DOP7, Q4 = DOP12/DOP6 e Q5 = (DOP10+DOP11+DOP12)/DOP13. Vale ressaltar ainda que o levantamento realizado considerou dados de 2019 a 2022, porém, para efeitos de cálculo, será apenas considerado o ano 2022. A Q1 tem 4 itens que correspondem a “sim” ou “não”, onde sim = 10 e não = 0. Q2 e Q3 variam entre 0, 20 e 40, se a resposta for igual ou inferior a 1,9%, entre 1,9% e 3,8%, igual ou superior a 3,8%, respectivamente (esses dados foram baseados no levantamento feito pelo Gartner - 2023). A pontuação de Q4 varia entre 0, 20 e 40, se a resposta for igual ou inferior a 2%, entre 2 e 4,3%, igual ou superior a 4,3%, respectivamente. Q2 varia entre 0, 20 e 40, se a resposta for igual ou inferior a 50%, entre 50 e 100%, igual ou superior a 100%, respectivamente.

Simulação com MPXY:

Q1It1 = 10; Q1It2 = 10; Q1It3 = 10; Q1It4 = 10

Q2 = 20

Q3 = 0

Q4 = 0

Q5 = 40

Total = 100

3.7. Dimensão Cultura – DCT

Para esta dimensão, o questionário consiste em cinco questões, DCT1 a DCT5, com itens de múltipla escolha e itens “sim” e “não”. Cada questão vale 20. Nas questões DCT1, 2, 4 e 5, Sim = 20 e Não = 0. A questão DCT3 possui 3 itens; o primeiro item vale 10, o segundo vale 20 e o terceiro vale 0.

Simulação com MPXY:

DCT1 = 20

DCT2 = 20

DCT3It1 = 10; DCT3It2 = 0; DCT3It3 = 0

DCT4 = 20

DCT5 = 20

Total = 90

3.8. Dimensão Tecnologia – DTI

Para esta dimensão, o questionário consiste em 10 questões, DTI1 a DTI10, todas com itens de múltipla escolha e itens “sim” e “não”, cada uma valendo de 0 a 20. As questões DTI1 e DTI3 possuem 3 itens do tipo “sim” e “não”; o primeiro item vale 10, o segundo vale 20 e o terceiro vale 0. As questões DTI2 e DTI9 possuem 4 itens; os 3 primeiros itens correspondem a “sim” e o item 4 corresponde a “não”. Sim = 6,66 e Não = 0. A questão DTI4 possui 10 itens; os 9 primeiros itens correspondem a “sim” e o item 10 corresponde a “não”. Sim = 2,22 e Não = 0. As questões DTI5 e DTI10 possuem 3 itens; os 2 primeiros itens correspondem a “sim” e o item 3 corresponde a “não”. Sim = 10 e Não = 0. As questões DTI6 a DTI8 são do tipo sim ou não; Sim = 20 e Não = 0.

Simulação com MPXY:

DTI1It1 = 0; DTI1It2 = 20; DTI1It3 = 0

DTI2It1 = 6,66; DTI2It2 = 6,66; DTI2It3 = 6,66; DTI2It4 = 0

DTI3It1 = 0; DTI3It2 = 20; DTI3It3 = 0

DTI4It1 = 2,22; DTI4It2 = 2,22; DTI4It3 = 2,22; DTI4It4 = 2,22; DTI4It5 = 2,22; DTI4It6 = 2,22; DTI4It7 = 2,22; DTI4It8 = 2,22; DTI4It9 = 2,22; DTI4It10 = 0

DTI5It1 = 10; DTI5It2 = 10; DTI5It3 = 0

DTI6It1 = 20; DTI6It2 = 0

DTI7It1 = 20; DTI7It2 = 0

DTI8It1 = 20; DTI8It2 = 0

DTI9It1 = 6,66; DTI9It2 = 6,66; DTI9It3 = 6,66; DTI9It4 = 0

DTI10It1 = 10; DTI10It2 = 10; DTI10It3 = 0

Total = 199,94

4. ESCALA DIGITAL

Para iniciar o processo de transformação digital, é essencial conhecer a situação atual da instituição, suas forças e fraquezas, e traçar o caminho desejado para alcançar o objetivo. O formulário enviado a cada unidade ministerial pelo OFÍCIO-CIRCULAR nº 57/2023/CPE serviu para realizar esse levantamento. No entanto, para finalizar o diagnóstico, é necessário utilizar uma escala para medir a maturidade, ou seja, identificar o estágio atual de cada unidade e definir o ponto de partida para o Ministério Público brasileiro.

Para tanto, estudou-se modelos como o Deloitte Digital Maturity Model (DMM)², BCG Digital Acceleration Index (DAI)³ e McKinsey⁴ e chegou-se a uma escala própria apresentada a seguir.

4.1. Não Digital (0-15,99%)

Essa pontuação revela que a unidade está apenas começando sua jornada de Transformação digital, ainda não despertando totalmente para o digital. A instituição pode não perceber a importância crucial da tecnologia para o futuro, possivelmente resistindo a mudanças ou não compreendendo os benefícios da digitalização. O uso de tecnologias ainda é básico, restrito a e-mails, textos e planilhas, sem avançar muito além disso.

Não existe uma Estratégia Digital definida, nem planos ou recursos para explorar tecnologias mais avançadas, como inteligência artificial (IA) ou plataformas low code/no code. A unidade também não está buscando integrar-se ativamente com outras organizações ou entidades governamentais para melhorar os serviços digitais, tanto internamente quanto para os cidadãos.

O pessoal de TI pode estar subaproveitado, focando em tarefas rotineiras de suporte e operação, e sua capacitação e valorização não são priorizadas. A gestão de dados não é vista como uma prioridade, e não há uma estratégia abrangente para a segurança e análise de dados.

A pontuação é o resultado das avaliações da unidade nas oito dimensões do questionário de destreza digital. Recomendamos a leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e considerar ações planejadas para avançar na Transformação digital.

4.2. Iniciante Digital (16-30,99%)

Essa pontuação mostra que a unidade está começando a explorar o mundo digital. Reconhecendo a importância da tecnologia para o futuro, está dando os primeiros passos, focando no uso de tecnologias convencionais para algumas operações diárias. No entanto, é necessário avançar em planos e recursos para adotar soluções mais avançadas, como inteligência artificial (IA) e plataformas low code/no code. A integração com outras entidades governamentais também precisa ser expandida para melhorar os serviços digitais ao cidadão.

Para avançar, é essencial construir uma Estratégia Digital robusta e promover uma cultura de transformação digital em toda a organização, desde o nível operacional até a alta administração. Investir na capacitação, valorização e aumento do pessoal de TI, além de envolvê-los na adoção de novas soluções digitais, pode transformar a forma como as tarefas são realizadas atualmente.

² [PowerPoint Presentation \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com/br/presentation/powerpoint-presentation)

³ [Digital Maturity Consulting and Strategy | BCG](https://www.bcg.com/digital-maturity)

⁴ [Unleashing the Power of Digital Marketing: The Digital Maturity Model Explained \(seerinteractive.com\)](https://www.seerinteractive.com/unleashing-the-power-of-digital-marketing-the-digital-maturity-model-explained)

Adotar uma estratégia de dados abrangente, incluindo a segurança e a análise de dados, traria grandes benefícios e apoiaria os processos de tomada de decisão.

A pontuação é o resultado das avaliações da unidade nas oito dimensões do questionário de destreza digital. Recomendamos a leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e considerar ações planejadas para avançar na Transformação digital.

4.3. Emergente Digital (31-45,99%)

Essa pontuação indica que a instituição está começando a se comprometer mais seriamente com a Transformação digital, mas o investimento em tecnologias e habilidades digitais ainda é limitado. Há um esforço consciente para integrar a tecnologia no dia a dia, mas ainda são utilizadas principalmente tecnologias convencionais. Para avançar, é necessário adotar soluções mais inovadoras, como inteligência artificial (IA) e plataformas low code/no code, além de expandir a integração com outras entidades governamentais para melhorar os serviços digitais ao cidadão.

A unidade reconhece a necessidade de mudança e começa a promover uma cultura que valoriza a inovação e a aprendizagem contínua. No entanto, é essencial investir na construção de uma Estratégia Digital sólida e na disseminação dessa cultura de transformação digital em toda a organização, desde o nível operacional até a alta administração.

Investir na capacitação, valorização e ampliação do pessoal de TI, além de envolvê-los na adoção de novas soluções digitais, pode transformar significativamente a maneira como as tarefas são realizadas. Adotar uma estratégia de dados abrangente, que inclua a segurança e a análise de dados, traria muitos benefícios e apoiaria os processos de tomada de decisão.

A pontuação é o resultado das avaliações da unidade nas oito dimensões do questionário de destreza digital. Recomendamos a leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e considerar ações planejadas para avançar na Transformação digital.

4.4. Intermediário Digital (46-60,99%)

Essa pontuação revela que a unidade atingiu um nível médio de maturidade digital, onde a Transformação digital começa a ganhar forma e a trazer benefícios tangíveis. O processo de digitalização de serviços é mais sistemático, visando melhorar a experiência dos usuários e cidadãos, e a equipe está engajada com a inovação. No entanto, ainda há espaço para melhorias.

Investimentos adicionais em tecnologias e habilidades digitais poderiam melhorar significativamente as operações e a oferta de serviços. Atualmente, os investimentos se concentram em tecnologias convencionais para operações diárias, mas a unidade deve se preparar para adotar soluções mais avançadas e emergentes, aumentando a eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

O pessoal possui um nível médio de habilidades digitais, mas é necessária uma Estratégia Digital para garantir investimentos em iniciativas integradas e que efetivamente orientem ações de gestão. Isso inclui capacitar e valorizar profissionais de TI, além de promover uma cultura de inovação em toda a organização. Gestores, servidores e membros devem ser incentivados a adotar novas soluções digitais.

A unidade provavelmente tem acesso a muitos dados em formato digital, tanto da área-meio quanto da área-fim. Contudo, os benefícios só serão percebidos com uma estratégia abrangente de governança de dados, incluindo a segurança. Isso aumentaria a capacidade de análise de dados e apoiaria a tomada de decisões de alto nível.

A pontuação é o resultado das avaliações da unidade nas oito dimensões do questionário de destreza digital. Recomendamos a leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e considerar ações planejadas para avançar na Transformação digital.

4.5. Avançado Digital (61-75,99%)

Essa pontuação indica que a unidade alcançou um nível avançado de maturidade digital. Provavelmente há uma estratégia digital consolidada e bem gerenciada, guiando a Transformação digital. A liderança reconhece a importância das tecnologias digitais para a prestação eficiente de serviços e prioriza as iniciativas que promovem digitalização e inovação. A cultura organizacional é dinâmica, adaptando-se rapidamente às mudanças e desafios do ambiente digital.

Mesmo com esse nível de avanço, ainda há espaço para melhorias na eficiência e eficácia dos serviços. Investir em tecnologias emergentes, bem como em competências digitais, pode elevar ainda mais o desempenho. O pessoal de TI possui habilidades digitais avançadas, mas é essencial continuar investindo na captação, capacitação e valorização desses profissionais para manter o progresso na transformação digital.

É crucial garantir que a cultura de inovação permeie toda a organização e que todos estejam envolvidos na adoção de soluções digitais avançadas, com um processo de gestão de mudanças bem implementado. As capacidades de governança e segurança de dados são moderadamente avançadas, mas a unidade pode obter mais benefícios com o uso sistemático de tecnologias de *Business Intelligence* em todas as áreas estratégicas.

Investimentos adicionais na digitalização dos processos de trabalho podem elevar a maturidade digital da unidade a um nível ainda mais elevado.

A pontuação é calculada a partir das avaliações nas oito dimensões do questionário. Recomendamos a leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e planejar ações para aprimorar ainda mais a transformação digital da unidade.

4.6. Líder Digital (76-90,99%)

Essa pontuação revela que a unidade se tornou uma líder digital, antecipando o futuro da digitalização em seu campo de atuação e acompanhando as tendências para integrá-las no dia a dia. A organização não apenas adota as melhores práticas de mercado, mas também cria caminhos próprios e estabelece novos benchmarks de inovação e serviço.

Na instituição, a transformação digital é vista como um tema holístico, abrangendo todos os aspectos organizacionais, o que permite oferecer serviços de alta qualidade aos usuários internos e aos cidadãos, além de implementar melhorias contínuas em suas operações. A cultura organizacional valoriza a constante inovação e reconhece os servidores e membros como protagonistas na jornada de Transformação digital.

A liderança é inspiradora, mostrando o caminho não apenas para a transformação digital interna, mas também com influenciando outras unidades ministeriais.

A pontuação é calculada com base nas avaliações nas oito dimensões do questionário de destreza digital. Recomendamos a leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e planejar ações para continuar aprimorando a transformação digital da unidade de forma contínua.

4.7. Visionário Digital (91-100%)

Essa pontuação indica que a unidade se tornou uma verdadeira Visionária digital. Com o objetivo de evitar a obsolescência, é ágil e explora e implementa soluções baseadas em tecnologias e práticas emergentes, transcendendo a forma atual de oferecer serviços digitais. A unidade lidera pelo exemplo, e a inovação é

intrínseca à sua cultura organizacional, com todos os membros incentivados a contribuir com ideias que impulsionam a organização, mantendo-a relevante e eficaz para os cidadãos.

A liderança é evolucionária, comprometida não apenas com o sucesso institucional, mas também com o avanço dos valores entregues à sociedade por meio de tecnologias e práticas de gestão modernas. A unidade supera seus pares nas principais métricas digitais, criando novos parâmetros a serem seguidos por todos, mas é essencial que sua estratégia esteja em constante evolução para manter o ímpeto.

A transformação digital é vista como um tema holístico, abrangendo todos os aspectos da instituição, permitindo a oferta de serviços de alta qualidade e a implementação de melhorias contínuas. A cultura organizacional valoriza a constante inovação, e os servidores e membros são reconhecidos como protagonistas nessa jornada.

Essa pontuação é calculada com base nas avaliações nas oito dimensões do questionário de destreza digital. Recomendamos uma leitura detalhada do restante do relatório para obter insights específicos sobre cada dimensão e planejar ações que garantam a contínua evolução da transformação digital da unidade.

Total de Pontos da simulação com o MPXY:

DED = 200

DSC = 58,31

DLI = 54,16

DGO = 72

DOP = 100

DCT = 90

DTI = 199,94

Total = 774,41 ou 70,40% (774,41/1100)

Classificação na Escala Digital do MPXY: Avançado Digital

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Diagnóstico de Destreza Digital é um instrumento para ajudar as unidades ministeriais a avaliarem as suas capacidades digitais existentes, além de destacar os pontos principais que orientarão o MP Digital nas ações para apoiar a transformação digital e a destreza digital do MP brasileiro.

Os resultados observados neste diagnóstico revelam um panorama complexo, onde alguns avanços coexistem com desafios notáveis. Com relação às três dimensões que mais impactam na destreza digital, tecemos as seguintes considerações:

- Na Dimensão Estratégia Digital, apenas uma unidade respondeu positivamente, ou seja, apenas 3,33% do Ministério Público brasileiro possui uma Estratégia Digital. Isso mostra, de forma geral, que os ramos e unidades não estão incorporando o digital em sua estratégia institucional, apesar das diversas possibilidades que as tecnologias trazem, e que as iniciativas de digitalização não seguem um plano articulado e coeso, o que pode gerar desperdício e concorrência no uso de recursos, além de processos e projetos redundantes.
- Na Dimensão Operações, a média de pontos dos Ministérios Públicos é 85 de 200 pontos. Nessa dimensão, são aferidos tópicos como existência de estruturas organizacionais dedicadas à inovação e Transformação digital, quantitativo de pessoal de TI em relação ao número de usuários e recursos financeiros dedicados ao uso de tecnologias. De forma geral, preocupa o fato de que o número de usuários cresceu cerca de 3,5% entre 2021 e 2022, ao passo que, no mesmo período, o número de colaboradores de TI cresceu apenas 0,03% e que alternativas devem ser estudadas para atender uma demanda por serviços de TI cada vez maior. Além disso, observou-se que em 2022 o investimento em TI foi menor que 1% (0,87%) do orçamento total do MP brasileiro. Já em 2021, esse investimento foi um pouco maior, cerca de 1,1%, provavelmente em virtude da pandemia, onde se percebeu com maior grau a importância dos recursos de TI para manter em funcionamento os processos de trabalho das unidades e ramos ministeriais.
- Na Dimensão Tecnologia, a média de pontos é 90 de 200 pontos. Nessa dimensão, são aferidos tópicos como automatização de processos, integração com outros sistemas, cultura de dados e uso de tecnologias emergentes, fatores essenciais na jornada de Transformação digital. De forma geral, chama à atenção o fato de que 93,33% das unidades ministeriais fornecem painéis de dados para a área-fim e 86,67% para a área-meio. Entretanto, apenas 30% monitoram em algum grau o uso desses painéis, 30% fazem análise de qualidade dos dados e 20% possuem dicionários de dados. Em termos gerais, esses dados indicam que não é possível avaliar se os painéis estão sendo usados efetivamente. Isso pode levar a gastos desnecessários em infraestrutura, licenças de software e manutenção. Além disso, painéis não utilizados podem indicar que as equipes não estão aproveitando as informações disponíveis, o que pode afetar a tomada de decisões e a eficiência operacional. Ademais, a falta de análise de qualidade de dados e a ausência de dicionário de dados podem ter implicações significativas na tomada de decisões baseada em dados, análises de cenários, *Machine Learning* e outras aplicações que dependem de dados precisos e confiáveis. Sem um dicionário de dados, fica difícil entender os dados a que se tem acesso para então saber como utilizá-los; a falta de descrições claras pode levar a erros na interpretação e uso dos dados. Não há como expandir o uso adequado dos dados dentro da instituição com alto risco de inconsistência, incompletude e inexatidão; as aplicações não serão confiáveis.

Este estudo revela que a transformação digital vai além do simples uso de tecnologias; ela exige uma mudança profunda na cultura e na estrutura das unidades ministeriais, em todos os níveis. A transformação digital possui várias facetas (as oito dimensões) e permeia diferentes áreas. Contudo, a baixa habilidade digital das lideranças pode ser um obstáculo, pois muitas vezes são conservadoras e resistentes a mudanças. Portanto, é crucial engajar as lideranças no MP Digital.

É importante notar que o diagnóstico apresenta limitações, que podem servir de base para outras pesquisas. Uma abordagem longitudinal poderia mostrar de maneira mais precisa a evolução da maturidade digital ao longo do tempo. Além disso, métodos qualitativos, como estudos de caso e entrevistas, poderiam revelar detalhes mais profundos sobre as experiências e percepções individuais em relação à transformação digital.

O painel disponível no endereço eletrônico <http://bit.ly/3ys0icZ> apresenta outras evidências que podem gerar insights para os ramos e unidades. As reflexões podem ser compartilhadas com os integrantes da

Rede Nacional de Inovação, conforme Portaria CPE nº 6, de 05 de março de 2024, que debaterão as ideias ou desafios de forma colaborativa.

6. Referencial Bibliográfico

- [1] S. Nadkarni and R. Prugl, “Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research,” *Management Review Quarterly*, vol. 71, pp. 233–341, 2021.
- [2] A. Rossmann, “Digital maturity: Conceptualization and measurement model”, NA, 2018.
- [3] P. K. Salume, M. W. BARBOSA, M. R. Pinto, and P. R. Sousa, “Key dimensions of digital maturity: A study with retail sector companies in brazil,” *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, vol. 22, 2021.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Acesse nosso **portal**:



Siga o **CNMP** nas redes sociais:

 [cnmpoficial](#)

 [cnmpoficial](#)

 [@cnmp_oficial](#)

 [conselhodomp](#)

 [conselhodomp](#)

 [cnmp.mp.br](#)